

**Universidad Andina Simón Bolívar**  
**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría en Administración de  
Empresas**

**Diseño de un Modelo de Administración de  
Recursos Tecnológicos en una Institución  
Bancaria**

**Tito Xavier Mier De la Rosa**

**2011**

***Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.***

***Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.***

***Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.***

***Tito Xavier Mier De la Rosa***

***13 de Abril 2011***

**Universidad Andina Simón Bolívar**  
**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría en Administración de  
Empresas**

**Diseño de un Modelo de Administración de  
Recursos Tecnológicos en una Institución  
Bancaria**

**Tito Xavier Mier De la Rosa**

**Ing. Juan Carlos Montiel**

**Quito – 2011**

## **ABSTRACT**

En la actualidad a las empresas se las debe ver como una organización; entendiendo que organizar una empresa es diseñar su estructura de responsabilidades, adecuar los sistemas necesarios para que ésta funcione, y definir sus estructuras para empujar en la dirección adecuada.

El presente trabajo tiene como finalidad establecer un modelo de administración de recursos tecnológicos para el Banco, así como entender cuán importante es un Departamento de Sistemas dentro de la organización, su administración o gestión de los recursos tecnológicos y como esto ayuda para obtener mayores beneficios para la empresa.

El Departamento de Sistemas tendrá a su cargo el análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipo, con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de la empresa. Todas las funciones administrativas: producción, mercadeo, finanzas, compras, relaciones industriales y demás se ejecutan por medio de rutinas o de sistemas y procedimientos que convierten en acción los planes de la dirección de las empresas u organizaciones, por lo que debe ser manejada por personas con experiencia en el campo informático

## **AGRADECIMIENTO**

- A la Universidad Andina Simón Bolívar
- Al Área de Gestión, y a todos sus profesores por los valiosos conocimientos impartidos
- Al Director de ésta tesis, a los amigos por su ayuda y apoyo

## **DEDICATORIA**

A mi esposa e hijos

- Jenny Magaly
- Stéfano Xavier
- Doménica Valentina

Mi vida e inspiración

A mis padres

- Tito Mier Luna
- Gloria De la Rosa Mejía

Mi eterno agradecimiento por su amor y sacrificio

**TITO XAVIER MIER DE LA ROSA**

# INTRODUCCION

## **Planteamiento del Problema**

En la actualidad a las empresas se las debe ver como una organización; entendiendo que organizar una empresa es diseñar su estructura de responsabilidades, adecuar los sistemas necesarios para que ésta funcione, y definir sus estructuras para empujar en la dirección adecuada.

El concepto de unidad informática no está en absoluto implementado en la imagen de las empresas. Lo habitual es contar con una Dirección o Departamento de Informática; pero dada la importancia que adquiere la informática, ha obligado a las empresas y en este caso a las instituciones bancarias a darle una verdadera importancia a la Unidad Informática como tal y entenderla como la entidad que administra, controla y proyecta el desarrollo de los recursos tecnológicos con los que cuentan las empresas.

El propósito de este estudio es el de poder establecer reglas y procedimientos para la buena organización y administración de los diferentes recursos tecnológicos con los que cuenta la institución.

## **Pregunta Central**

¿Cuál es el Modelo más eficiente de TI basado en la estrategia de un banco para gestionar su estructura y sus recursos humanos?

## **Objetivo General**

Determinar la importancia que representa la administración de los recursos tecnológicos en las instituciones bancarias del segmento Empresarial o de Inversiones; estableciendo reglas y procedimientos para la buena organización de la Unidad Informática de la cual dependen dichos recursos.

## **Objetivos Específicos**

- Conocer los diferentes modelos de Organización y Gestión de Tecnologías de Información
- Realizar el Plan Estratégico del Banco para con esto poder determinar los objetivos tecnológicos del mismo y así definir el modelo de TI
- Realizar el análisis actual de la Unidad Informática de la institución y así proponer el modelo más eficiente para gestionar su estructura y recursos humanos

## **Hipótesis**

El Departamento de Sistemas cumple un rol muy importante dentro de las instituciones bancarias por lo cual amerita que sus recursos tecnológicos se encuentren administrados de una manera óptima la cual permita sacar adelante los diferentes proyectos que la administración se plantee, para lo cual se planteará de forma Conceptual un Modelo de Administración de Recursos Tecnológicos en una Institución Bancaria para Gestionar su Estructura y Recursos Humanos.



## **Marco Teórico**

De cómo se encuentre organizado y administrado el Departamento de sistemas y su ubicación jerárquica dentro de la institución dependerá que se cumplan sus objetivos y funciones, además del poder de la toma de decisiones con el que cuenta.

Su ubicación jerárquica en la que se derivan la autoridad con la que actuarán y la responsabilidad de sus actividades depende de varios factores como son: el tamaño de la institución, la importancia que tiene la informática, las autoridades de la institución, la cantidad de información que se maneje.

La influencia que tienen estos factores es primordial, por este motivo la ubicación del Departamento de Sistemas es aconsejable a nivel asesor, es decir, a un nivel jerárquico alto, después el nivel ejecutivo, para lograr comprensiones de más alto nivel, disminuir la redundancia y mejorar los métodos de trabajo en el campo informático.

Las instituciones que tienen el Departamento de Sistemas, pueden funcionar si todas las actividades, responsabilidades y administración de sus recursos tecnológicos están bien definidas, lo cual permitirá tener una gestión de la tecnología adecuada dentro de dichas instituciones.

Es importante que las instituciones tengan un Plan Estratégico Tecnológico el cual le permitirá a la organización gestionar la tecnología como un activo así como también ayudará a que las inversiones tengan congruencia con las estrategias del negocio optimizando así los diferentes recursos.

## **Metodología de la Investigación**

Para el desarrollo de la presente tesis y para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en la misma se utilizarán técnicas validadas por los textos de Investigación Científica, como son la observación, análisis de los productos de la actividad y estudio de caso. Además se recolectará información de fuentes secundarias (textos y documentos).

## **Secuencia de la Tesis**

La presente tesis ha sido desarrollada con un enfoque para el Banco de la Producción – PRODUBANCO en la cual en el Capítulo 1 se hace una introducción de conceptos de Plan Estratégico, Plan Estratégico Tecnológico, Modelos de Organización de Departamentos de sistemas, Modelos de Gestión de TI que nos ayudarán en los siguientes capítulos. En el Capítulo 2 se elabora un Plan Estratégico del Banco para saber sus Objetivos y Estrategias. En el Capítulo 3 en base a los Objetivos y Estrategias Globales del Banco se realiza un análisis interno del Departamento de sistemas y se propone el Modelo de Administración de Recursos Tecnológicos para el Banco y finalmente en el Capítulo 4 se realiza las conclusiones del presente estudio.

# INDICE GENERAL

	<b>Página</b>
1. Capítulo 1 - Conceptos	17
1.1 Introducción	17
1.2 Plan Estratégico	19
1.3 Plan Estratégico Tecnológico	21
1.4 Modelos de Organización de Departamentos de Sistemas	22
1.5 Modelos de Gestión de Tecnologías de Información	25
1.5.1 Modelo ITIL	25
1.5.2 Modelo COBIT	30
1.5.3 Modelo CMMI	33
1.6 Indicadores de Gestión	35
1.6.1 Índice e Indicador	38
1.6.2 Tipos de Indicadores	39
2. Capítulo 2 – Plan Estratégico del Banco	42
2.1 Definición de la Empresa	43
2.2 Estrategia Genérica	44
2.2.1 Misión – Visión	44
2.2.2 Valores	45
2.3 Situación Competitiva Actual	46

2.3.1	Entorno Externo	46
2.3.1.1	Análisis del Entorno Externo Lejano	46
2.3.1.1.1	Fuerza Económica	46
2.3.1.1.2	Fuerzas Sociales, culturales, demográficas	48
2.3.1.1.3	Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales	49
2.3.1.2	Análisis de Porter	49
2.3.1.2.1	Fuerzas Tecnológicas	49
2.3.1.2.2	Fuerzas Competitivas	50
2.3.1.2.3	Matriz de Evaluación del Factor Externo	51
2.3.2	Entorno Interno	52
2.3.2.1	Mercadotecnia	52
2.3.2.2	Finanzas – Contabilidad	55
2.3.2.3	Investigación y Desarrollo	55
2.3.2.4	Sistema de Información Gerencial	56
2.3.2.5	Matriz de Evaluación del Factor Interno	57
2.4	Ventaja Competitiva Actual y Futura	57
2.5	Objetivos Estratégicos	58
2.5.1	Crear Valor para la Sociedad	58
2.5.1.1	Aplicación de los principios de Responsabilidad Social	58
2.5.1.2	Mantener el crecimiento económico y financiero	59
2.5.2	Brindar Satisfacción al cliente	59

2.5.2.1	Ampliar la oferta de productos y servicios	59
2.5.2.2	Ampliar los canales de atención al cliente	60
2.5.2.3	Mejorar la capacidad operativa de la agencias	60
2.5.2.4	Mejorar el conocimiento del cliente	61
2.5.3	Desarrollar una nueva cultura organizacional	61
2.5.3.1	Incrementar las competencias del recurso humano	61
2.5.3.2	Modernización de los procesos operativos	62
2.5.3.3	Modernización de los procesos de gestión	63
3.	Capítulo 3 – Administración de Recursos Tecnológicos Banco	64
3.1	Estrategia Genérica Departamento de Sistemas	65
3.1.1	Misión	65
3.1.2	Visión	65
3.1.3	Valores	65
3.2	Matriz FODA	65
3.2.1	Fortalezas	65
3.2.2	Debilidades	66
3.2.3	Oportunidades	66
3.2.4	Amenazas	66
3.3	Objetivos estratégicos del Departamento de Sistemas	66

3.3.1	Tecnologías e infraestructura	67
3.3.2	Dirección y organización	67
3.3.3	Componente humano	68
3.3.4	Comunicación interna	69
3.3.5	Financiero – económico	69
3.3.6	Información y divulgación	70
3.4	Modelo propuesto de administración de recursos tecnológicos	70
3.4.1	Funciones generales departamento de sistemas	73
3.4.2	Funciones área de desarrollo y producción	75
3.4.2.1	Desarrollo	75
3.4.2.2	Producción	77
3.4.3	Funciones área infraestructura	79
3.4.4	Funciones área redes y comunicaciones	81
3.4.5	Modelo de Gestión de TI propuesto	83
3.4.5.1	Planeación	84
3.4.5.2	Implantación	84
3.4.5.3	Operación	84
3.4.5.4	Mejora	84

3.4.6	Indicadores Modelo de Gestión de TI	85
3.4.6.1	Tecnológicos	85
3.4.6.2	Actividad Funcional	85
3.4.6.3	Departamentales	86
3.4.6.4	Servicio	86
3.4.7	Indicadores de Gestión Estructura Organizacional y Recursos Humanos para TI	87
4.	Capítulo 4 – Conclusiones y Recomendaciones	88
4.1	Conclusiones	88
4.2	Recomendaciones	89
	Bibliografía	90
	Glosario de Términos	92
	Anexos	

# INDICE DE GRAFICOS

## Página

### CAPITULO 1

Gráfico 1.1	Modelos de Organización de Departamentos de Sistemas	23
Gráfico 1.2	Modelos de Organización de Departamentos de Sistemas	24
Gráfico 1.3	Modelos de Organización de Departamentos de Sistemas	24

### CAPITULO 3

Gráfico 3.1	Modelo de Organización de Departamentos de Sistemas Propuesto	72
Gráfico 3.2	Organigrama del Departamentos de Sistemas del Banco	73
Gráfico 3.3	Modelo de Gestión de TI Propuesto	83



# INDICE DE TABLAS

	Página
<b>CAPITULO 1</b>	
Tabla 1.1 Niveles de Representación Continua y Escalonada	35
<b>CAPITULO 3</b>	
Tabla 3.1 Indicadores de Gestión para el Modelo Propuesto	88

# **1. CONCEPTOS**

El objetivo de este capítulo es entender cuán importante es un Departamento de Sistemas dentro de la organización, su administración o gestión de los recursos tecnológicos y como esto ayuda para obtener mayores beneficios dentro de su campo de acción así como la importancia de tener un Plan Estratégico Tecnológico dentro de la institución.

## **1.1 INTRODUCCION**

Toda empresa u organización, se compone de áreas o departamentos, los cuales permiten conformar una estructura organizacional basada en centros especializados de actividades y responsabilidades mejor distribuidas. A lo largo de los años la experiencia que han alcanzado las instituciones les ha permitido formar distintos modelos de organización los cuales se adaptan a sus necesidades.

Antes al Departamento de Sistemas sólo lo consideraban aquellas organizaciones con los suficientes recursos para mantenerlo, ahora la idea ha cambiado y el Departamento de Sistemas es de vital importancia dentro de la empresa ya que es el que genera la información para la toma oportuna de decisiones dentro de la misma.

Se le llama Departamento de Sistemas porque es precisamente a través de Sistemas de información, que se ofrecen la mayoría de soluciones, sin embargo es también llamado Departamento de Informática por ser precisamente el proveedor de información.

Para que el Departamento de Sistemas cumpla a cabalidad sus funciones dentro de la organización debe estar administrado y estructurado adecuadamente ya que le facilitará a la organización poder alcanzar sus metas por lo que es imprescindible de un modelo de gestión de todos sus recursos. Los cuales son: Humanos, Materiales y Financieros.

- **Recursos Humanos:** Es el recurso más importante con el que cuenta una institución – el personal que labora en la institución.
- **Recursos Materiales:** Son todos los objetos palpables que se utilizan como herramientas para facilitar las labores. Es muy importante tener un control estricto sobre ellos, porque aunque muchos de ellos no sean muy costosos, los hay también de gran valor tanto económico como utilitario.
- **Recursos Financieros:** Es muy importante para la operación de las organizaciones y sus departamentos ya que con éste nos permite adquirir los diferentes recursos materiales.

## 1.2 PLAN ESTRATEGICO

Toda empresa debe tener una estrategia, la cual le permitirá obtener una ventaja competitiva con respecto a otras empresas de su misma categoría o sector.

“El Plan Estratégico contempla la Estrategia global de la organización, o lo que es lo mismo, qué va a hacer en el futuro para conseguir unos objetivos estratégicos, creando valor para los accionistas y clientes, y teniendo en cuenta otras partes interesadas (personas, sociedad). Una vez que la organización ha definido su Plan Estratégico para varios años, debe establecer los mecanismos que aseguren que los diferentes planes e iniciativas se implanten y alcancen los resultados esperados.”<sup>1</sup>

Para poder saber si la organización está alcanzando los diferentes objetivos y por ende la estrategia del negocio se deben manejar indicadores y para esto se complementa el Plan Estratégico con el Cuadro de Mando Integral – CMI

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard según sus creadores Kaplan y Norton es una herramienta de gestión estratégica, que permite gerenciar

---

<sup>1</sup> Hung Phuong, *Integración del Plan Estratégico y el Cuadro de Mando Integral: una propuesta de sistema informático*, Diciembre 2008, [www.monografias.com/trabajos65/propuesta-sistema-informatico/propuesta-sistema-informatico.shtml](http://www.monografias.com/trabajos65/propuesta-sistema-informatico/propuesta-sistema-informatico.shtml)

cualquier tipo de empresa u organización en forma Integral, Balanceada y Estratégica.”<sup>2</sup>

El cuadro de mando integral posee las siguientes características:

- **“Integral:** Permite ver a una empresa u organización como un todo, a través de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en cuatro perspectivas básicas: Financiera (accionistas), clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento (recursos humanos).”<sup>3</sup>
- **“Balanceada:** En el pasado el aspecto financiero era uno de los indicadores más importantes y hasta quizás el único que se tomaba en cuenta, para evaluar la gestión de una empresa en la actualidad, la estrategia de la empresa debe estar balanceada, es decir la gerencia debe tener en cuenta no solo los indicadores financieros que da cuenta de lo que ya pasó y que nos dice nada sobre el clima laboral, la satisfacción del cliente, la calidad en los procesos para generar un bien o prestar un servicio, sino también los indicadores financieros de entrada, proceso y resultado especialmente de los intangibles que en un contexto competitivo son los que marcan la diferencia en cualquier empresa o institución.”<sup>4</sup>
- **“El Balanced Scorecard:** permite contar con objetivos estratégicos relacionados entre sí por medio de un mapa de enlaces de causa efecto

---

<sup>2</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996

<sup>3</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996

<sup>4</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996

facilitando a los directivos de una empresa comunicar la estrategia, asignar responsabilidades y gerenciar los resultados a través de un conjunto de indicadores relacionados (cruzados) contruidos entre todas las áreas y en forma consensuada, no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa, sino que, haciendo que todos conozcan el modo en que contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. “<sup>5</sup>

### **1.3 PLAN ESTRATEGICO TECNOLOGICO**

Es importante que las instituciones tengan un Plan Estratégico Tecnológico el cual le permitirá a la organización gestionar la tecnología como un activo así como también ayudará a que las inversiones tengan congruencia con las estrategias del negocio optimizando así los diferentes recursos.

En el Plan Estratégico Tecnológico se hace un análisis estratégico de cómo se encuentra el Departamento de sistemas, se realiza un diseño de la estrategia tecnológica, se implanta la misma y se realiza un control periódico del cumplimiento de dicho plan.

---

<sup>5</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996

La implantación de un Plan Estratégico Tecnológico involucra también un cambio en la estructura interna del Departamento de sistemas, la cual facilitará la comunicación con las otras áreas de la organización además de favorecer el trabajo en equipo.

## **1.4 MODELOS DE ORGANIZACIÓN DE DEPARTAMENTOS DE SISTEMAS**

Existen muchos tipos de empresas y en función de éstas muchas maneras de administrar los departamentos de sistemas.

En empresas pequeñas tal vez no tenga formalmente un departamento de sistemas sino que dos a tres personas se encuentren encargadas de mantener sus redes y aplicaciones o en su defecto haya contratado empresas a parte a la organización que se encargue de estos servicios.

Las empresas más grandes tendrán un departamento de sistemas independiente, el cual puede estar organizado internamente en diferentes áreas según los intereses de la empresa.

En ocasiones se puede observar dentro de este grupo que existe una posición descentralizada donde cada área funcional de la empresa tiene su propio departamento de sistemas y por ende su propia administración.

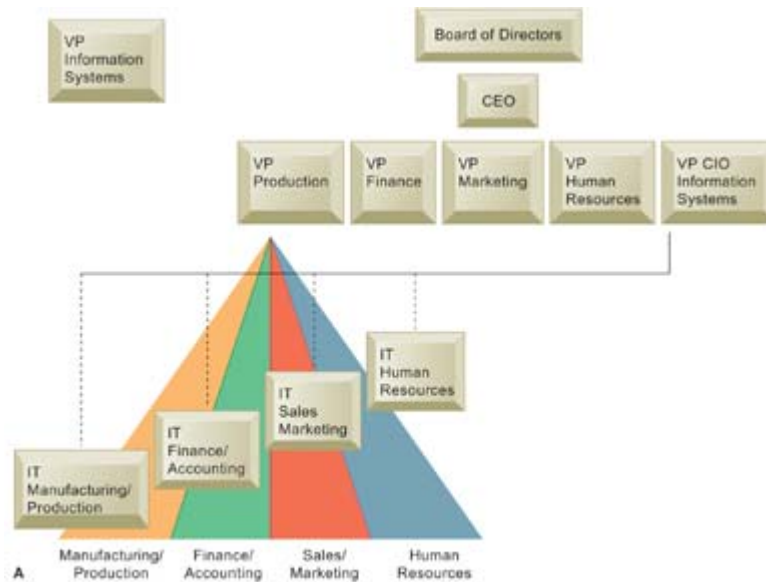


Gráfico 1 – Modelo de Organización de Departamentos de Sistemas - Kenneth Laudon, Jane Laudon, *Sistemas de Información Gerencial – Administración de la Empresa Digital*, Editorial Pearson Educación, 2008

Otro enfoque es tener al departamento de sistemas independiente así como las otras áreas de la empresa, con un personal experimentado y un grupo de gerentes que velan por los recursos de su área y por ende de la empresa, éste enfoque se lo puede encontrar en muchas empresas grandes, éste departamento de sistemas central será el encargado de tomar todas las decisiones de tecnología para la empresa lo cual es mucho mejor ya que se tendrá sistemas más compatibles y a largo plazo se obtendrá mejores réditos para la empresa ya que todo estará centrado en los objetivos y estrategias de la misma.



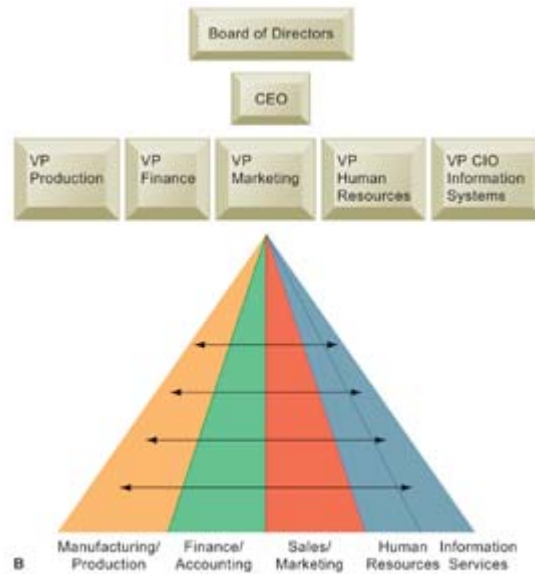


Gráfico 2 - Modelo de Organización de Departamentos de Sistemas - Kenneth Laudon, Jane Laudon, *Sistemas de Información Gerencial – Administración de la Empresa Digital*, Editorial Pearson Educación, 2008

En las multinacionales se maneja diferentes departamentos de sistemas para cada división de la empresa y su administración es independiente para cada división.



Gráfico 3 - Modelo de Organización de Departamentos de Sistemas - Kenneth Laudon, Jane Laudon, *Sistemas de Información Gerencial – Administración de la Empresa Digital*, Editorial Pearson Educación, 2008

## **1.5 MODELOS DE GESTION DE TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN**

Existen algunos Modelos de Gestión de Tecnologías de Información entre los cuales mencionaremos los siguientes:

### **1.5.1 Modelo ITIL**

ITIL son las siglas de una metodología desarrollada a finales de los años 80's por iniciativa del gobierno del Reino Unido, específicamente por la OGC u Oficina Gubernativa de Comercio Británica (Office of Government Commerce). Las siglas de ITIL significan Information Technology Infrastructure Library o Librería de Infraestructura de Tecnologías de Información.

Es una metodología que ha sido aceptada globalmente para la gestión de servicios de Tecnologías de Información, es una recopilación de las mejores prácticas tanto del sector público como del sector privado. Esta metodología propone el establecimiento de estándares que nos ayuden en el control, operación y administración de los recursos, plantea una revisión y reestructuración de los procesos existentes en caso de que fuese necesario garantizando una mejora continua.

ITIL como metodología propone el establecimiento de estándares que nos ayuden en el control, operación y administración de los recursos (ya sean propios o de los clientes). Plantea hacer una revisión y reestructuración de los procesos existentes en caso de que estos lo necesiten (si el nivel de eficiencia es bajo o que haya una forma más eficiente de hacer las cosas), lo que nos lleva a una mejora continua.

Otra de las cosas que propone es que para cada actividad que se realice se debe de hacer la documentación pertinente, ya que esta puede ser de gran utilidad para otros miembros del área, además de que quedan asentados todos los movimientos realizados, permitiendo que toda la gente esté al tanto de los cambios y no se tome a nadie por sorpresa.

En la documentación se pone la fecha en la que se hace el cambio, una breve descripción de los cambios que se hicieron, quien fue la persona que hizo el cambio, así como quien es el que autorizo el cambio, para que así se lleve todo un seguimiento de lo que pasa en el entorno. Esto es más que nada como método con el que se puede establecer cierto control en el sistema de cambios, y así siempre va a haber un responsable y se van a decir los procedimientos y cambios efectuados.

ITIL propone que el servicio de soporte, la administración y la operación de TI se la realice a través de cinco procesos que son: manejo de incidentes, manejo de problemas, manejo de configuraciones, manejo de cambios y manejo de entregas.

En lo referente a la estructura y manejo de recursos en ITIL se lo conoce como Gestión Técnica y dice que ésta depende de las dimensiones de la organización TI. Si ésta es pequeña, a menudo se centralizan las actividades en un solo departamento, mientras que en las de mayor tamaño se subdividen en varios departamentos especializados técnicamente. El criterio principal es, por lo tanto, la especialización: los trabajadores se agrupan de acuerdo a sus habilidades técnicas, que a su vez dependen de la tecnología que hay que gestionar.

Las actividades de la Gestión Técnica son:

- Identificar el conocimiento y experiencia necesarios para prestar servicios y gestionar la infraestructura TI:
  - Documentando las habilidades que posee la organización.
  - Identificando las necesidades de formación.
- Diseñar y desarrollar programas de formación relacionados con los recursos técnicos.
  - Formación técnica de los usuarios.
  - Formación técnica del Centro de Servicios
  - Formación técnica de otros equipos del ciclo de vida.

- La Gestión Técnica a menudo participa en la contratación de:
  - Recursos humanos, en caso de que no se puedan desarrollar las habilidades requeridas (por falta de personal de nivel mínimo).
  - Proveedores, ya que a menudo los miembros del equipo de la Gestión Técnica son los únicos que saben exactamente los conocimientos técnicos que debe tener un comercial y cómo evaluarlos en los candidatos.
- La Gestión Técnica también se encarga de definir estándares para
  - Diseñar nuevas arquitecturas, participando además en la definición de las mismas durante las fases de Estrategia y Diseño.
  - Las herramientas de Gestión de Eventos y respuestas “modelo” a ciertos tipos de eventos.
  - Estándares de rendimiento que luego serán utilizados por la Gestión de la Disponibilidad y la de la Capacidad.
- La Gestión Técnica interviene en el diseño de:
  - Nuevos servicios, participando sobre todo en la arquitectura técnica y las actividades necesarias para gestionar la infraestructura.
  - Tests de funcionalidad, rendimiento y manejabilidad de servicios.
- La Gestión Técnica, como guardiana de todo el conocimiento tecnológico de la infraestructura de la organización TI, lo pone al servicio del resto de la organización en:
  - La Gestión Financiera, identificando el coste de la tecnología y los recursos humanos que intervienen en la prestación de servicios.

- La Gestión de Problemas, ayudando a diagnosticarlos y resolverlos. También contribuye a validar y mantener el KEDB.
- La Gestión de Incidencias y la de Problemas, ayudando a definir los sistemas de codificación de los mismos.
- La Gestión de Incidencias, ya que a menudo los equipos de la Gestión Técnica participan como línea de soporte especializado. También colaboran en la definición de los casos de escalado.
- La Gestión de Cambios, para evaluar las RFCs, muchas de las cuales son ejecutadas a menudo por la Gestión Técnica.
- Asesoramiento sobre riesgos, identificando dependencias y definiendo contramedidas.
- La Gestión Técnica proporciona información al sistema de Gestión de Configuraciones, y en colaboración con la Gestión de Aplicaciones se asegura de que se creen los atributos y relaciones correctas entre clientes tanto en el despliegue como en el mantenimiento del ciclo de vida de los mismos.
- En la Mejora Continua, ayudando en la tarea de identificar oportunidades de mejora.
- La Gestión Técnica también colabora en la actualización de la documentación del sistema, garantizando que la información está actualizada y es bien conocida por el personal.

- La Gestión Técnica, además, se ocupa de investigar y desarrollar soluciones que ayuden a expandir los servicios, o que simplifiquen los que ya se prestan por ejemplo: reduciendo costes.

### **1.5.2 Modelo COBIT**

Es el modelo para el Gobierno de TI desarrollado por la Information Systems Audit and Control Association (ISACA) y el IT Governance Institute (ITGI). Las siglas de COBIT significan Control Objectives for Information and related Technology u Objetivos de Control para tecnología de la información y relacionada

Es una metodología que brinda mejores prácticas a través de un marco de trabajo de dominios y procesos, presenta las actividades en una estructura manejable y lógica, estas mejores prácticas son para la seguridad, la calidad, la eficacia y la eficiencia en TI que son necesarias para que éste se alinee con el negocio, identificar riesgos, entregar valor al negocio, gestionar recursos y medir desempeño, el cumplimiento de metas y el nivel de madurez de los procesos de la organización.

La toma de decisiones es más eficaz porque la metodología ayuda a la dirección en la definición de un plan de TI estratégico, la definición de la arquitectura de la información, la adquisición del hardware necesario TI y el software para ejecutar

una estrategia TI, la aseguración del servicio continuo, y la supervisión del funcionamiento del sistema TI.

Proporciona a gerentes, interventores, y usuarios TI con un juego de medidas generalmente aceptadas, indicadores, procesos y las mejores prácticas para ayudar a ellos en el maximizar las ventajas sacadas por el empleo de tecnología de información y desarrollo de la gobernación apropiada TI y el control en una empresa.

COBIT cubre 4 dominios que son: Planificación y Organización, Adquisición e Implementación, Entrega y soporte y Monitoreo.

Con respecto a la estructura y definición de la organización de TI, COBIT dice que su objetivo es la prestación de servicios de TI, esto se realiza por medio de una organización conveniente en número y habilidades, con tareas y responsabilidades definidas y comunicadas, teniendo en cuenta:

- El comité de dirección el cual se encargara de vigilar la función de servicios de información y sus actividades.
- Propiedad, custodia, la Gerencia deberá crear una estructura para designar formalmente a los propietarios y custodios de los datos. Sus funciones y responsabilidades deberán estar claramente definidas.
- Supervisión, para asegurar que las funciones y responsabilidades sean llevadas a cabo apropiadamente



- Segregación de funciones, con la que se evitará la posibilidad de que un solo individuo resuelva un proceso crítico.
- Los roles y responsabilidades, la gerencia deberá asegurarse de que todo el personal deberá conocer y contar con la autoridad suficiente para llevar a cabo las funciones y responsabilidades que le hayan sido asignadas
- La descripción de puestos, deberá delinear claramente tanto la responsabilidad como la autoridad, incluyendo las definiciones de las habilidades y la experiencia necesarias para el puesto, y ser adecuadas para su utilización en evaluaciones de desempeño.
- Los niveles de asignación de personal, deberán hacerse evaluaciones de requerimientos regularmente para asegurar para asegurar una asignación de personal adecuada en el presente y en el futuro.
- El personal clave, la gerencia deberá definir e identificar al personal clave de tecnología de información.

En relación al manejo de Recursos Humanos dice que su objetivo es maximizar las contribuciones del personal a los procesos de TI, satisfaciendo así los requerimientos de negocio, a través de técnicas sólidas para administración de personal, tomando en consideración:

- El reclutamiento y promoción, deberá tener como base criterios objetivos, considerando factores como la educación, la experiencia y la responsabilidad.

- Los requerimientos de calificaciones, el personal deberá estar calificado, tomando como base una educación, entrenamiento y o experiencia apropiados, según se requiera
- La capacitación, los programas de educación y entrenamiento estarán dirigidos a incrementar los niveles de habilidad técnica y administrativa del personal.
- La evaluación objetiva y medible del desempeño, se deberá asegurar que dichas evaluaciones sean llevadas a cabo regularmente según los estándares establecidos y las responsabilidades específicas del puesto. Los empleados deberán recibir asesoría sobre su desempeño o su conducta cuando esto sea apropiado.

### **1.5.3 Modelo CMMI**

Es un modelo de aseguramiento de la calidad que busca la mejora continua de las organizaciones mediante el análisis y re-diseño de los procesos que están en la organización, fue creado por el SEI (Software Engineering Institute) de la Universidad de Carnegie-Mellon y patrocinado por el Ministerio de Defensa de los Estados Unidos. Las siglas de CMMI significan Capability Maturity Model Integration.

Este modelo provee las formas de integrar los elementos funcionales de una organización, mejores prácticas en la mejora de procesos, ayuda a identificar objetivos y prioridades para mejorar los diferentes procesos de la organización

dependiendo de sus fortalezas y debilidades y también ayuda a evaluar los procesos que actualmente rigen en la organización.

La representación usada en CMMI entrega una guía para efectuar las actividades de mejora de los procesos y es utilizada en el método de evaluación. Según el modelo se tienen dos formas para mejorar. Una forma es mejorar un proceso específico o un conjunto de ellos usando la Representación Continua (Continuous Representation) y la otra es la mejora de la organización completa según los procesos definidos y ocupados usando la Representación Escalonada o por Etapas (Staged Representation).

La representación continua se focaliza en la mejora de un proceso o un conjunto de ellos relacionado(s) estrechamente a un área de proceso en que una organización desea mejorar, por lo tanto una organización puede ser certificada para un área de proceso en cierto nivel de capacidad.

Existen seis niveles de capacidad por donde transitan los procesos asociados a un área de proceso y cada nivel es construido sobre el nivel anterior, es decir para que un proceso alcance un nivel de capacidad necesariamente debe haber alcanzado el nivel anterior.

En la representación escalonada o por etapas se ofrece un método estructurado y sistemático de mejoramiento de procesos, que implica mejorar por etapas o niveles. Al alcanzar un nivel, la organización se asegura de contar con una

infraestructura robusta en términos de procesos para optar a alcanzar el nivel siguiente. Por lo tanto es una organización la que puede ser certificada bajo un nivel, en este caso llamado nivel de madurez. Según esta representación un nivel de madurez está compuesto por áreas de procesos en donde los objetivos asociados a ese nivel deben ser cumplidos para que la organización pueda certificarse en aquel nivel de madurez, existen cinco niveles de madurez

	<i>Representación Continua</i>	<i>Representación Escalonada</i>
	Nivel de Capacidad	Nivel de Madurez
Nivel 0	Incompleto	-
Nivel 1	Realizado	Inicial
Nivel 2	Manejado	Manejado
Nivel 3	Definido	Definido
Nivel 4	Manejado	Manejado
Nivel 5	Optimizando	Optimizando

Tabla 1 – Niveles de Representación continua y escalonada –  
Mary Beth Chrissis, Mike Konrad, Sandy Shrum; “CMMI® for Development, v1.2”, 2006

## 1.6 INDICADORES DE GESTION

La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente. En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en el.

En esta medición los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

La gestión moderna de la empresa y la teoría de la organización tienden a estudiar el microclima social de las empresas más que los factores económicos tradicionales: el comportamiento de los individuos dentro de una estructura organizativa es tan importante como la propia estructura. Así, aunque el pago por ejecución y otros incentivos siguen siendo factores clave para lograr mayores beneficios y cuotas de mercado, otras medidas, como el control de calidad y la gestión de recursos humanos se emplean al margen de las estrategias tradicionales.

La administración del desempeño o performance management, “es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial”.

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

- Objetivos
- Competencias
- Indicadores de gestión

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Las competencias tienen tres finalidades: la primera es orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, la segunda es controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y de comportamiento requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.

### 1.6.1 Índice e Indicador

**Indicador:** Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político o planificado.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

**Índice:** Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$

## **Indicadores de gestión**

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

### **1.6.2 Tipos de Indicadores**

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos.



Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

### **Categorías de los indicadores**

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan

a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

## **2. PLAN ESTRATEGICO DEL BANCO**

El objetivo de este capítulo es realizar el Plan Estratégico del Banco para que con los objetivos estratégicos del mismo se pueda realizar un planteamiento de los objetivos Estratégicos Tecnológicos el cual lo abordaremos en el siguiente capítulo.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Debe destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, se debe considerar que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

A continuación se elaborará el Plan Estratégico de la Institución que es parte de nuestro estudio.

## **2.1 DEFINICION DE LA EMPRESA**

“La razón de ser del GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN GFP, es atender todas las necesidades financieras de sus clientes buscando la excelencia en el servicio. Gracias a esta actividad el GFP genera una rentabilidad atractiva para sus accionistas, fuentes de trabajo dignas para sus colaboradores y apoyo a la comunidad.”<sup>6</sup>

“El GFP inició sus operaciones en 1978 junto a un grupo de accionistas liderados por el Sr. Rodrigo Paz que fundaron una organización cuya razón social son los de brindar servicios y actividades financieras amparados bajo las leyes financieras nacionales. Esta razón social se desarrolla a través del Grupo Financiero Producción (GFP) con Produbanco a la cabeza y sus subsidiarias Casa de Valores - Produvalores S.A., Administradora de Fondos y Fideicomisos – Produfondos S.A., Produbank en Panamá y Externalización de Servicios – Excersa (Servipagos).”<sup>7</sup>

“En un inicio la estrategia fue atender al sector corporativo, a partir de la primera década se ampliaron los segmentos del negocio y en consecuencia se inicio un proceso de expansión geográfica en el Ecuador.

---

<sup>6</sup> MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN, AÑO 2009

<sup>7</sup> MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN, AÑO 2009

Actualmente el GFP es el cuarto grupo financiero más grande del Ecuador por tamaño de Activos y segundo en la cartera de créditos. Se trabaja en todos los segmentos del negocio financiero, con una amplia gama de productos y servicios acordes a las características y demandas de los clientes que lo conforman y que han sido clasificados por sus necesidades”<sup>8</sup>:

- ❖ Banca de Consumo: personas naturales, pequeñas y medianas empresas.
- ❖ Banca Corporativa y empresarial
- ❖ Banca Privada: personas naturales de alto patrimonio
- ❖ Mercado de Capitales: personas naturales y empresas con necesidades de banca de inversión, corretaje, intermediación de valores, negocios fiduciarios y fondos de inversión.
- ❖ Banca transaccional: personas naturales y empresas clientes y no clientes del GFP que requieran puntos de atención geográfica y canales alternativos para el proceso de transacciones

## **2.2 ESTRATEGIA GENERICA**

### **2.2.1 MISIÓN Y VISIÓN**

El Grupo Financiero Producción presenta la Misión y Visión de forma integrada:

“El Grupo Financiero Producción, produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes.

---

<sup>8</sup> MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN, AÑO 2009

La Ética en los negocios y el trabajo eficiente son principios fundamentales que guían su actividad.

El GFP quiere ser reconocido por la sociedad por la solidez de sus resultados y por apoyar el desarrollo económico del país a través de una administración financiera segura y eficiente.”<sup>9</sup>

### 2.2.2 VALORES

“**HONESTIDAD:** Conducirse con compostura, decencia y moderación en su persona, acciones y palabras.”<sup>10</sup>

“**PROBIDAD:** Proceder con honradez e integridad en todos sus actos.”<sup>11</sup>

“**PRUDENCIA:** Actuar con discernimiento y buen juicio, previniendo el riesgo que pueda implicar sus acciones.”<sup>12</sup>

“**CONFIANZA:** Generar una expectativa segura y firme a clientes, socios, proveedores, jefaturas y compañeros de lo entregado a su cuidado, por tanto jamás se deberá divulgar información confidencial a su alcance, cumpliendo en todo momento la reserva y confidencialidad que puede oponer cuando corresponda, amparado en la ley y en los reglamentos internos de nuestro Grupo.”<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN, AÑO 2009

<sup>10</sup> MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN, AÑO 2009

<sup>11</sup> MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN, AÑO 2009

<sup>12</sup> MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN, AÑO 2009

<sup>13</sup> MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN, AÑO 2009

**“TRANSPARENCIA:** En todas las acciones de la Institución y de su personal se evidenciará los principios y propósitos de transparencia que rigen al GFP.”<sup>14</sup>

**“PERTENENCIA:** La Administración del GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN vela por los intereses de sus clientes, accionistas y empleados por derecho y elección propia, generando un sentido de pertenencia con los mismos.”<sup>15</sup>

**“RESPONSABILIDAD:** Los empleados del GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN deben estar dispuestos a responder por la confianza depositada por clientes y accionistas, igualmente deben estar dispuestos a cumplir cabalmente con las tareas asignadas.”<sup>16</sup>

**“EFICIENCIA:** Realizar todas las actividades de manera satisfactoria utilizando la menor cantidad de recursos, sean estos tangibles o intangibles.”<sup>17</sup>

## **2.3 SITUACION COMPETITIVA ACTUAL**

### **2.3.1 ENTORNO EXTERNO**

#### **2.3.1.1.- ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO LEJANO**

##### **2.3.1.1.1.- Fuerza Económica**

- **Niveles de productividad en el sistema financiero nacional**

---

<sup>14</sup> MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN, AÑO 2009

<sup>15</sup> MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN, AÑO 2009

<sup>16</sup> MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN, AÑO 2009

<sup>17</sup> MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL; GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN; AÑO 2009

El banco dentro del sistema financiero nacional se encuentra en la cuarta posición del grupo de bancos más importantes del País como nos indica el siguiente cuadro. (Ver Anexo 1).

- **Política Fiscal**

La nueva estructura tributaria que en el País que está en vigor, controla la salida de capital del País con tributos como el ISD (Impuesto a la salida de divisas)<sup>18</sup>. Y está en proyecto una restructuración fiscal a nivel del sector financiero, para crear un fondo de liquidez para protección de los clientes del sistema financiero. Estas políticas podrían causar un perjuicio a nivel de ingresos del sistema financiero.

- **Tasa de Inflación y Tasas de Interés**

En este año la inflación ha disminuido y se proyecta que cerrará entre el 3 y el 4%<sup>19</sup>, pero para el próximo año se estima que habrá una reducción en la misma, debido a las medidas económicas que está tomando el Gobierno Nacional. Existe al momento una regulación sobre el límite máximo de tasas, lo que restringe al libre mercado de capitales, en detrimento de la eficiencia del sistema.

---

<sup>18</sup> SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DEL ECUADOR; [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec).

<sup>19</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; INFORME DE CUENTAS NACIONALES 2010.



- **Tendencias de Consumo**

El consumo de las familias a nivel del PIB, es del 67,8% del total<sup>20</sup>. Esto indica que el consumo en el País es bastante elevado. Lo que beneficia al sistema crediticio financiero.

- **Tasa de desempleo**

El desempleo del país actualmente está bordeando el 8% y con una tendencia al alza. Generando un problema a niveles de todo las industrias nacionales.

#### **2.3.1.1.2.- Fuerzas sociales, culturales, demográficas**

- **Actitud hacia el ahorro, servicio al cliente, trabajo**

Los clientes del sistema financiero tienen una cultura hacia el ahorro por eso las diferentes instituciones se enfocan en satisfacer sus necesidades ofreciendo productos y servicios especializados para sus requerimientos. Esta cultura del ahorro beneficia al sistema financiero porque lo vuelve más sólido.

- **Problemas éticos, reciclaje, responsabilidad social**

La sociedad ecuatoriana cada vez exige más a sus instituciones y en especial a las del sistema financiero un manejo más transparente y ético en las diferentes actividades que realiza, esto ha llevado a todas las instituciones que conforman el sistema financiero a informar más

---

<sup>20</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; INFORME DE CUENTAS NACIONALES 2010.

detalladamente a sus clientes lo que realizan, lo cual es beneficioso para ambas partes.

#### **2.3.1.1.3.- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Dentro del País, hay un proceso de cambio a nivel político, de gobierno y en el ámbito legal.

- **Sistema político de gobierno y ámbito legal**

En concordancia con la ideología gubernamental, el sistema legal que al momento se encuentra en proceso de cambio, se orientará a mayor control y mayor agilidad en la aplicación de las leyes. Pudiendo originar problemas a corto plazo por parte de las instituciones financieras, hasta que se acoplen a los nuevos lineamientos.

#### **2.3.1.2.- ANALISIS DE PORTER**

##### **2.3.1.2.1.- Fuerzas Tecnológicas**

- **Tecnología dentro de la industria**

Las tecnologías dentro del sistema financiero, están continuamente desarrollándose, a nivel de software financieros, sistemas integrados de redes de primer nivel, cajeros automáticos y demás productos que agilicen el manejo de información y recursos. No existe una mayor dinamia en este punto.

### 2.3.1.2.2.- Fuerzas Competitivas

- **Poder Negociación Proveedores**

Los principales proveedores del grupo son:

- **Empleados Institucionales.-** El poder de negociación de este sector es bajo debido a que existen contratos laborales pre establecidos.
- **Productos y Servicios.-** No hay un poder de negociación elevado, ya que el GFP, maneja políticas de adquisición tanto de bienes y servicios claras, que no permiten mayor maniobrabilidad para este tipo de proveedores.

- **Rivalidad entre empresas competidoras**

En el segmento que se encuentra el GFP compite con 3 instituciones bancarias que son Banco del Pichincha, Banco del Pacífico y Banco de Guayaquil.

Los 3 bancos antes mencionados se desenvuelven dentro de los sectores de Consumo y Crédito Hipotecario. La principal diferenciación competitiva radica en el nivel de cobertura que mantienen así como la variedad de productos que ofrecen. Por lo cual si la competencia tiene un mayor nivel de capitalización podría tornarse en una amenaza peligrosa.

- **Poder Negociación Consumidores**

A nivel banca de consumo los clientes son muy sensibles al servicio que se les ofrece por lo cual cualquier cambio a nivel de servicio o de costos

conllevaría a buscar otras alternativas; por lo cual el nivel de negociación de los consumidores debe ser tomado en cuenta.

- **Desarrollo Potencial de productos sustitutos**

Debido a las bajas tasas de interés que pagan los Bancos, los clientes se han visto tentados a buscar alternativas fuera del Sistema Financiero convencional como son las captadoras ilegales de dinero que han proliferado.

- **Entrada potencial de nuevos competidores**

Los continuos cambios políticos y de orden jurídico han ocasionado que no exista el interés de instituciones financieras del exterior para brindar sus diferentes servicios en el Ecuador. Por lo tanto la entrada de nuevos competidores es mínima.

#### **2.3.1.2.3.- Matriz de evaluación del factor externo**

Los datos analizados en la matriz, arrojan que se pueden aprovechar tanto la oportunidades como las amenazas dentro de la empresa, al encontrarse un valor mayor a la media de 2,35 (media =2). (Ver Anexo 2).

## **2.3.2 ENTORNO INTERNO**

### **2.3.2.1.- Mercadotecnia**

- **Análisis de Clientes**

El banco tiene una filosofía que se enfoca a cubrir las necesidades financieras del cliente, y respaldarlos en sus proyectos. Para eso utiliza todas sus herramientas tecnológicas, humanas e infraestructura.

Al concentrarse en el servicio al cliente el banco genera confianza y genera relaciones a largo plazo, lo cual le da una ventaja en relación a los otros actores del sistema financiero.

- **Venta de Productos y Servicios**

Los productos que representan un mayor porcentaje de ventas son los relacionados al crédito de consumo, asociados a los siguientes servicios:

#### **Cuentas**

- Corrientes
  - Nacional (PRODUBANCO)
- De Ahorro
  - Nacional en dólares y en euros (PRODUBANCO)
  - Giro Ahorro (PRODUBANCO)

#### **Créditos**

- Consumo

- Hipotecario
- Automotriz

### **Inversiones**

- Pólizas de Acumulación

### **Tarjetas de Crédito**

- MasterCard PRODUBANCO (Internacional y Gold)
- MasterCard SUPERMAXI PRODUBANCO (Internacional y Gold)
- Visa Clásica Nacional, Visa Clásica Internacional

Esta variedad de productos ayudan al banco a ingresar a nuevos nichos de mercado, cada vez más competitivos. Al contar con un portafolio extenso de servicios la entidad puede acoger a mas clientes que sus competidores, fórmula que ha funcionado con efectivamente en otros mercados no necesariamente ligados al área financiera.

- **Planeación de Productos y Servicios**

Busca la consolidación de sus clientes mediante la implementación de metodologías y herramientas de servicio y tecnológicas orientadas a manejar un nivel especializado y de gran eficiencia en la atención al cliente.

La tecnología es un elemento crítico para lograr mayor eficiencia y a la vez, proporcionar un servicio de calidad a nuestros clientes.

En la relación que establece el cliente con su entidad financiera la información es la clave de su confianza.

- **Establecimiento de Precios**

Los servicios financieros de esta entidad se encuentran regulados por el Estado Central, mediante las aplicaciones de leyes financieras específicas, así como la vigilancia y control de entidades públicas como la Superintendencia de Bancos.

- **Distribución**

Las agencias del Produbanco en donde se ofertan los servicios se encuentran en las principales ciudades del país, contando con una red de oficinas de más de 100 establecimientos financieros al servicio de la comunidad. Adicionalmente posee la página web [produbanco.com](http://produbanco.com) que permite la realización de un gran número de transacciones bancarias desde cualquier lugar del planeta.

La distribución de oficinas en zonas estratégicas genera una imagen de presencia nacional, y es un elemento clave para la oferta de servicios.

- **Mercados**

Banco de la Producción S.A., entidad cabeza del grupo GFP. Banca Corporativa, Banca Personal (Consumo, hipotecario, automotriz, leasing automotriz, pymes).

### **2.3.2.2.- Finanzas / Contabilidad**

La situación económica del Banco se mantiene en constante crecimiento y fortalecimiento. Los índices de variaciones en los últimos años han sido positivos y estables. Para este año se espera una proyección de crecimiento similar o incluso superior a la registrada en el 2009.

Dentro del sistema financiero nacional Produbanco es una de las entidades más solventes y seguras.

### **2.3.2.3.- Investigación y Desarrollo**

- **Evaluación permanente**

Produbanco pone énfasis en la atención al cliente y en el desarrollo de nuevos productos y servicios de calidad, es así como posee un sistema de evaluación permanente de calidad del servicio que brinda y la implementación de las mejoras que se determinen en este proceso de investigación.

Con la ayuda de una empresa encuestadora experta en la materia, durante el año 2009 se realizó varios sondeos de satisfacción en los cuales se determinó que los clientes y usuarios de PRODUBANCO y SERVIPAGOS perciben como fortalezas el buen trato, agilidad, seguridad y facilidades que brindan nuestras agencias y como oportunidades de mejora, la imagen del personal, en el caso de PRODUBANCO y las instalaciones en SERVIPAGOS.



#### 2.3.2.4.- Sistemas de Información Gerencial

##### “CAMEL - Capital Asset Management Earnings Liquidity

El método CAMEL es utilizado para determinar la solidez financiera y gerencial de una empresa a través de la revisión y calificación de cinco áreas de desempeño.

- **Capital** (Idoneidad de Capital): El objetivo es medir la solvencia financiera, verificando que los riesgos en que ha incurrido la empresa están equilibrados con el capital y reservas necesarios para absorber posibles pérdidas.
- **Assets** (Calidad de Activos): Se analiza la idoneidad de los activos de acuerdo a las políticas de administración de cartera, inversiones y activos fijos.
- **Management** (Manejo Gerencial): Determina la capacidad administrativa de recursos humanos, procesos, controles y auditoría, sistemas informáticos, planificación estratégica, y presupuestos.
- **Earnings** (Rentabilidad): Mide el rendimiento de la empresa en relación al patrimonio y a los activos, la eficiencia operativa, y la política aplicada a la tasa de interés.
- **Liquidity** (Administración de Liquidez): Analiza la capacidad de la institución para reaccionar ante las disminuciones en fuentes de

fondos e incrementos en activos, así como para cubrir gastos a un costo razonable.”<sup>21</sup>

#### **2.3.2.5.- Matriz de Evaluación del Factor Interno.**

Los datos analizados arrojan que las fortalezas pueden ser aprovechadas y las debilidades minimizadas, dado que el valor ponderado es mayor a la media (media = 2). (Ver Anexo 3).

### **2.4 VENTAJA COMPETITIVA ACTUAL Y FUTURA**

Una de las principales ventajas competitivas que actualmente tiene el Banco y que también la proyecta a Futuro es la atención al cliente, toda la organización está enfocada a brindar comodidad, seguridad y rapidez en los servicios financieros que oferta.

Un sistema para garantizar y mantener el buen servicio es la evaluación directa del cliente acerca del servicio recibido por los empleados, mediante un dispositivo electrónico que le permite calificar el nivel de satisfacción de la atención.

Estos datos son analizados por los departamentos y sus gerentes quienes pueden conocer el nivel de satisfacción del cliente, siendo una herramienta que permite realizar correcciones en puntos débiles y fortalecer áreas en donde se presenten índices positivos.

---

<sup>21</sup> MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL; GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN; AÑO 2009

Dentro del ranking presentado por la Revista América Economía en el mes de Noviembre, sobre como el cliente percibe el servicio en las instituciones financieras del país, Produbanco se encuentra ubicado como líder en esta lista, lo cual confirma el éxito de la organización en la atención al cliente.<sup>22</sup>

## **2.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

### **2.5.1 CREAR VALOR PARA LA SOCIEDAD**

Mediante este objetivo el Banco debe contribuir a la gestión eficiente y participar en el desarrollo de la Sociedad.

#### **Estrategia**

La creación de valor para la Sociedad se logrará orientando a la organización hacia la eficiencia y los resultados, considerando su compromiso y responsabilidad social.

#### **Objetivos Específicos**

##### **2.5.1.1.- Aplicación de los Principios de Responsabilidad Social**

Considerando la importancia de que la responsabilidad social es una visión del negocio que integra en la gestión empresarial el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, el Banco considera conveniente desarrollar el siguiente Proyecto:

#### **Proyecto**

- Lineamientos Generales para la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial en el Banco.

---

<sup>22</sup> Revista América Economía, Edición Noviembre de 2008.

### **2.5.1.2.- Mantener el Crecimiento Económico y Financiero del Banco**

Se necesita establecer una perspectiva y un programa de ingresos y gastos que nos permita asegurar la realización de la Misión.

#### **Proyectos**

Principalmente se trata de considerar y desarrollar acciones que permitan reducir la dependencia de los ingresos generados por el rol tradicional del Banco.

- Crear un programa que permita el incremento de los ingresos sin descuidar las demás actividades del Banco.
- Racionalización de costos operativos
- Control estricto de penalidades en los contratos institucionales
- Implementar una gestión eficiente y eficaz de los recursos.
- Evaluación y monitoreo periódico de los convenios suscritos por el Banco.
- Implementación de un sistema de rentabilidad

### **2.5.2 Brindar Satisfacción al Cliente**

#### **Estrategia**

El objetivo de brindar satisfacción al cliente se logrará a través del ofrecimiento de productos y servicios con oportunidad, calidad y calidez.

#### **Objetivos Específicos**

##### **2.5.2.1.- Ampliar la Oferta de Productos y Servicios**

El objetivo es incrementar en cantidad y calidad los productos y servicios así como la cobertura a nivel nacional.

## **Proyectos**

- Optimizar los productos y servicios existentes Incrementar y rentabilizar los convenios con otras instituciones
- Incrementar campañas orientadas a elevar el conocimiento y el uso de servicios bancarios por parte de los clientes y usuarios
- Desarrollo de nuevas opciones de compras y pagos por Internet y Ventanillas con la Tarjeta de Débito y Crédito

### **2.5.2.2.- Ampliar los Canales de atención al Cliente**

Contar con una moderna, amplia y competitiva red de canales de atención al cliente.

## **Proyectos**

- Implementar un programa de expansión de canales de atención (Agencias, Ventanillas, Internet, ATM's, Cajeros Corresponsales) a nivel nacional.
- Implementación de nuevas agencias a Nivel Nacional
- Implementación de nuevos cajeros corresponsales <sup>23</sup>
- Fortalecer los servicios que se brinda a través de Internet y CallCenter

### **2.5.2.3.- Mejorar la Capacidad Operativa de las Agencias del Banco**

Contar con una red de Agencias con niveles adecuados de atención al cliente.

## **Proyectos**

- Ampliar la implementación del sistema automatizado de colas

---

<sup>23</sup> Cajeros Corresponsales, es un nuevo canal transaccional del banco que se lo puede instalar en un punto de atención no bancario como tiendas, farmacias.

- Implementación de la reorganización de las Agencias
- Plan de expansión de la infraestructura de la red de Agencias
- Remodelación de Agencias a Nivel Nacional
- Fortalecimiento operativo de las agencias

#### **2.5.2.4.- Mejorar el conocimiento del cliente**

Desarrollar una plataforma de CRM – Customer Relationship Management que permita un mejor entendimiento del cliente y que haciendo uso de esta información y otras que proporciona el Core del Banco facilite la atención así como el desarrollo de productos o servicios

#### **Proyectos**

- Adquirir, configurar e implementar el Sistema de Administración del CRM – Customer Relationship Management.

### **2.5.3 Desarrollar una nueva cultura Organizacional**

#### **Estrategia**

El objetivo de desarrollar una nueva cultura organizacional se logrará a través de la mejora de las capacidades humanas, los procesos y las tecnologías de información y comunicaciones, las que se orientarán al fortalecimiento organizacional.

#### **Objetivos Específicos**

##### **2.5.3.1.- Incrementar las competencias del Recurso Humano**

Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal

## **Proyectos**

- Diseñar las especificaciones de puestos en el Banco
- Implementación de un programa de selección de personal
- Potenciar el capital humano a través de las siguientes tareas:
  - o Programas de capacitación corporativa
  - o Fortalecer el programa de inducción
  - o Establecimiento de la línea de carrera y planes de sucesión
  - o Programas de Desarrollo
- Implementar un programa de incentivos por cumplimiento de objetivos
- Desarrollar e implementar un Sistema de Evaluación de Competencias
- Mejorar el modelo de Gestión de Recursos Humanos del Banco

### **2.5.3.2- Modernización de los Procesos Operativos**

Mejorar los procesos operativos, por cuanto los procesos actuales están orientados a atender las funciones de los departamentos y no a la atención del cliente interno o externo, bajo esa percepción el Banco podrá posteriormente eficiencia y eficacia en su gestión.

## **Proyectos**

- Integrar una nueva estructura organizacional al rediseño de procesos (macro procesos, procesos y procedimientos) con enfoque a la calidad de atención al cliente.

- Mejoramiento de los procesos y procedimientos del departamento que maneja a las Agencias (dotándole de herramientas de gestión y tecnologías de información)
- Ampliar y actualizar el Plan de Continuidad de Negocio del Banco – BCP: Business Continuity Planning<sup>24</sup>

### **2.5.3.3.- Modernización de los Procesos de Gestión**

El Banco está en un proceso de mejora de sus metodologías, herramientas y técnicas orientadas al control y la alineación organizacional, que le permitirá ser más competitivo en su gestión.

#### **Proyectos**

- Establecer un Plan Operativo Institucional a partir de planes anuales de trabajo por departamento.
- Implementación de un Balance Scorecard, diseñar procesos e indicadores de gestión, diseñar e implementar procesos eficientes en un marco de control interno.

---

<sup>24</sup> Continuidad de negocio es un concepto que abarca tanto la Planeación para Recuperación de Desastres (DRP) como la Planeación para el Restablecimiento del Negocio. Recuperación de Desastres es la capacidad para responder a una interrupción de los servicios mediante la implantación de un plan para restablecer las funciones críticas de la organización.



### **3. ADMINISTRACION DE RECURSOS TECNOLOGICOS PARA EL BANCO**

En la organización los resultados de innovación dependen de las actividades de investigación y desarrollo, de modo que la gestión estratégica de los recursos tecnológicos se erige como una dimensión crítica. En este sentido, el rendimiento del proceso innovador se relaciona con la ejecución eficaz de una gran diversidad de actividades tales como la selección y gestión de los proyectos, la coordinación de los inputs de las diferentes funciones, la canalización de las necesidades del mercado, el diseño de la cartera tecnológica, la selección de los medios de protección del conocimiento.

Para poder determinar cuál es un modelo adecuado de administración de recursos tecnológicos se debe definir cuáles son los objetivos y las estrategias del departamento de sistemas de la organización, las cuales también van de la mano con los objetivos y estrategias del Banco los cuales se desarrollaron en el Capítulo 2.

A continuación se realiza un análisis interno del Departamento de Sistemas del Banco para en base a esto definir un modelo adecuado de administración de recursos tecnológicos.

## **3.1 ESTRATEGIA GENERICA DEPARTAMENTO DE SISTEMAS**

### **3.1.1 MISIÓN**

Implantar los sistemas de Tecnología de la Información y Comunicaciones necesarios para facilitar la investigación, desarrollo y gestión administrativa con criterios de innovación, planificación, eficiencia, mejora continua y promoviendo las potencialidades del elemento humano.

### **3.1.2 VISIÓN**

Todos los colaboradores del Banco disponen en todo momento de toda la información y recursos informáticos necesarios para desarrollar su trabajo. La satisfacción de los usuarios por los servicios proporcionados por el Departamento de Sistemas es alta.

### **3.1.3 VALORES**

Predisposición al cambio, compromiso, profesionalidad, vocación de servicio, sentimiento de pertenencia, responsabilidad social y colaboración.

## **3.2 MATRIZ FODA**

### **3.2.1 FORTALEZAS**

- Profesionalidad
- Estabilidad de los colaboradores
- Recursos internos adecuados
- Ambiente de trabajo - relaciones personales

### **3.2.2 DEBILIDADES**

- Comunicación interna y externa
- Mala difusión de los servicios prestados

### **3.2.3 OPORTUNIDADES**

- Infraestructura adecuada
- Receptividad de la Administración a las demandas
- Buena imagen
- Cambio tecnológico

### **3.2.4 AMENAZAS**

- Gestión de personal
- Constante cambio tecnológico y exceso de expectativas con respecto a la tecnología
- Resistencia al cambio
- Falta de formación de usuarios

## **3.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS**

Los objetivos estratégicos del Departamento de Sistemas giran alrededor de los siguientes ejes estratégicos:

- Tecnologías e Infraestructuras
- Dirección y Organización
- Componente Humano

- Comunicación
- Financiero – económico
- Información y divulgación

### **3.3.1 TECNOLOGIAS E INFRAESTRUCTURAS**

#### **OBJETIVO**

Dotar al Banco de un sistema informático y de comunicación integral, robusta, funcional y flexible que garantice los servicios necesarios.

#### **PLANES DE ACCION**

- Realizar un inventario de sistemas críticos, elaborar y ejecutar un proyecto para conseguir alta disponibilidad
- Realizar un informe de riesgos y elaborar un plan de contingencia
- Recoger los requisitos de necesidades de información de las diferentes áreas para luego ser validados en el sistema de información y en caso de faltar implementarlos.
- Monitoreo y elaboración de un procedimiento de renovación y ampliación de servidores.

### **3.3.2 DIRECCION Y ORGANIZACION**

#### **OBJETIVO**

Implementar un Sistema de Control, diseñar y hacer cumplir los protocolos y procedimientos necesarios en cada área y para la coordinación entre áreas y establecer los indicadores necesarios.

## **PLANES DE ACCION**

- Elaborar un catálogo de procedimientos que incluya los SLA – Service Level Agreement<sup>25</sup> cuando sea necesario
- Crear un cuadro de mando de indicadores
- Elaborar un procedimiento específico para canalizar las peticiones al Departamento de Sistemas
- Auditar el uso de los protocolos y procedimientos.

### **3.3.3 COMPONENTE HUMANO**

#### **OBJETIVO**

Implementar un Sistema de desarrollo humano que permita disponer de un equipo humano integrado, comprometido con sus tareas, con un nivel de formación adecuado para su puesto de trabajo, con un buen clima laboral y con una plantilla consolidada.

#### **PLANES DE ACCION**

- Elaborar un plan anual de capacitación y comprometer a la administración el financiamiento del mismo.
- Elaborar una encuesta anual sobre el clima laboral
- Potenciar la autoinformación.
- Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo

---

<sup>25</sup> SLA – Service Level Agreement o Acuerdo de nivel de Servicio es un acuerdo negociado entre dos partes donde una de ellas es el cliente y la otra un proveedor de servicios. Estos acuerdos pueden estar vinculados legalmente, o ser un contrato informal (relaciones inter-departamentales).

### **3.3.4 COMUNICACIÓN INTERNA**

#### **OBJETIVO**

Diseñar y desarrollar un sistema de comunicación que permita la gestión del conocimiento y que favorezca la implicación de los miembros del servicio en la consecución de los objetivos

#### **PLANES DE ACCION**

- Diseñar los procedimientos para que los componentes del Departamento de sistemas puedan comunicar sus experiencias y noticias.
- Elaborar un calendario de presentaciones de los proyectos finalizados y en curso.

### **3.3.5 FINANCIERO ECONOMICO**

#### **OBJETIVO**

Obtener el financiamiento adecuado para el funcionamiento del departamento, optimizar el gasto corriente y disponer de financiación para abordar nuevos proyectos

#### **PLANES DE ACCION**

- Presentar anualmente un proyecto de inversiones a la administración para su inclusión en los respectivos presupuestos.
- Creación de un grupo de mejora sobre los gastos corrientes del servicio.

### **3.3.6 INFORMACION Y DIVULGACION**

#### **OBJETIVO**

Promover el conocimiento de todas las herramientas de tecnología de información y comunicación para que cada miembro de la organización las conozca y las pueda usar para desarrollar su trabajo.

#### **PLANES DE ACCION**

- Elaborar un plan de comunicación interna

### **3.4 MODELO PROPUESTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS TECNOLOGICOS**

Las instituciones que tienen el Departamento de Sistemas, pueden funcionar si todas las actividades, responsabilidades y administración de sus recursos tecnológicos están bien definidas, lo cual permitirá tener una gestión de la tecnología adecuada dentro de dichas instituciones.

Luego de haber realizado un análisis interno de la situación actual del departamento de sistemas y tomando en cuenta la teoría acerca de los Modelos de Organización de Departamentos de Sistemas y la realidad que actualmente vive el Banco la gestión de los recursos tecnológicos toma un grado de importancia muy alto debido a que sin esto los objetivos planteados por la institución no podrán ser cumplidos a cabalidad. Para esto se ha determinado que

el modelo más apropiado para la Organización del Departamento de Sistemas del Banco es aquel que manifiesta que se debe tener un departamento de sistemas independiente, el cual puede estar organizado internamente en diferentes áreas las cuales serán las encargadas de administrar los recursos tecnológicos de hardware, software y comunicaciones. La creación de éste departamento con las áreas indicadas lograrán que la gestión de los diferentes recursos tecnológicos con los que cuenta el banco se realice de una forma más óptima y ordenada lo cual permitirá la optimización de recursos.

Este modelo se lo ha escogido para lograr:

- Mantener la ventaja competitiva que actualmente se tiene y que es la atención al cliente.
- Ofrecer productos innovadores que brinden comodidad, seguridad y rapidez en los servicios financieros que se oferta y así mantener relaciones a largo plazo con los clientes.
- Coordinar de mejor forma con los distintos departamentos del Banco las diferentes necesidades con respecto a la tecnología.
- Dinamizar los proyectos internos de tecnología.
- Optimizar los recursos tanto humanos como financieros.
- Obtener altos niveles de eficiencia, los cuales se logran maximizando los resultados utilizando la menor cantidad de recursos disponibles.
- Aportar en la toma de decisiones para que se cumplan los objetivos y metas planteadas por parte de la organización.



- Reducir costos en las transacciones para obtener mayores beneficios.
- Estructurar de mejor forma los proyectos que el Banco necesita para agilizar la implementación de los mismos.



Gráfico 1 - Modelo de Organización de Departamentos de Sistemas - Kenneth Laudon, Jane Laudon, *Sistemas de Información Gerencial – Administración de la Empresa Digital*, Editorial Pearson Educación, 2008

Las áreas que debe tener el Departamento de Sistemas del Banco de acuerdo al análisis y modelo seleccionado son:

- Área de Desarrollo y Producción - Software
- Área de Infraestructura - Hardware
- Área de Comunicaciones – Redes y Comunicaciones

De acuerdo a lo antes mencionado el Organigrama del Departamento de Sistemas sería:

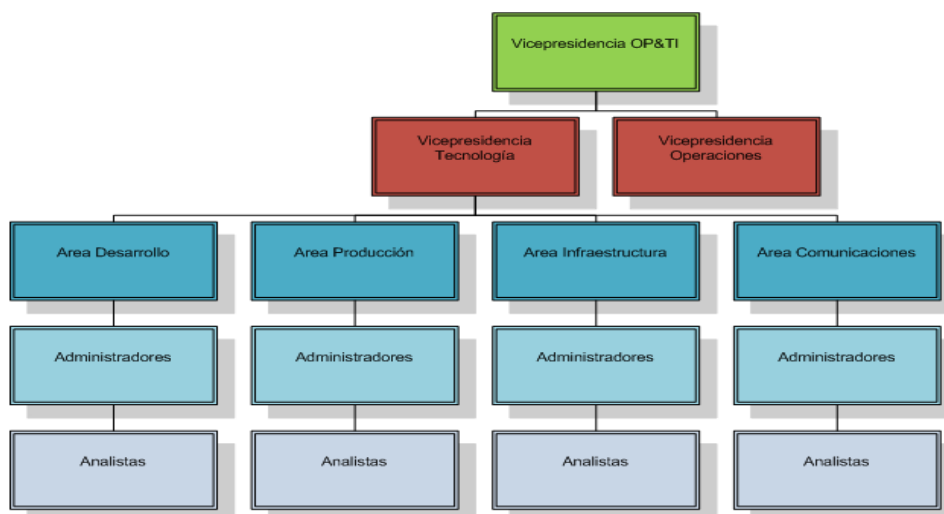


Gráfico 2 - Organigrama del Departamento de Sistemas del Banco –  
Memorias Grupo Financiero Producción, Año2009

A continuación se definirá las Funciones Generales del Departamento de Sistemas, así como las funciones que cada área debe cumplir dentro del mismo para su correcta administración y gestión de recursos.

### 3.4.1 FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

- Participar en la elaboración y ejecución del Plan Estratégico del Banco; así como elaborar y ejecutar el Plan Anual Operativo del Departamento de Sistemas.
- Elaborar y proponer al Directorio para su aprobación, por medio del Área de Administración y de la Gerencia General, el Plan Estratégico de

Tecnologías de Información alineado al Plan Estratégico del Banco y ejecutar su implementación.

- Administrar el Portafolio de Proyectos asociado al Plan Operativo Anual del Departamento.
- Proponer al Directorio para su aprobación, por medio del Área de Administración y de la Gerencia General, las políticas respecto a las Tecnologías de Información.
- Participar activamente en la definición del soporte tecnológico de las iniciativas de productos y servicios del Banco.
- Velar por la alta disponibilidad del servicio de tecnología de Información que soporte la operatividad del Banco.
- Velar y gestionar la actualización y mantenimiento de la infraestructura tecnológica y de los sistemas bases.
- Proponer, gestionar y atender la actualización de los sistemas de información, en coordinación con las áreas usuarias, incorporando mejores prácticas y nuevas tendencias tecnológicas.
- Proponer los planes y presupuestos para la adquisición de recursos de tecnologías de información, requeridos para asegurar la renovación tecnológica e implantación de los proyectos de Tecnología de Información.
- Establecer las normas y estándares para la gestión de las actividades y uso de recursos de tecnologías de información.
- Formular, ejecutar y evaluar la política de telefonía a nivel corporativo.

- Dar conformidad al cumplimiento de los contratos que deriven de la adquisición, alquiler y/o mantenimiento de equipos y/o aplicativos, dentro del ámbito de su competencia.
- Representar al Banco en las actividades de su competencia ante instituciones externas.
- Apoyar, dentro del ámbito de su competencia, en la definición de especificaciones técnicas de procesos de selección que guarden relación con tecnología de la información.
- Participar en la elaboración del Plan de Seguridad de la Información y el Plan de Continuidad de Negocios del Banco, ejecutándolos de acuerdo al ámbito de su competencia.
- Verificar el cumplimiento de los contratos solicitados y/o adquiridos por dependencia a su cargo.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de los contratos de servicios solicitados por el área a su cargo.
- Atender e implementar las medidas correctivas recomendadas por el Departamento de Auditoría Interna y los organismos de control externo.

### **3.4.2 FUNCIONES AREA DESARROLLO Y PRODUCCION**

#### **3.4.2.1 DESARROLLO**

- Elaborar el perfil técnico de los proyectos de sistemas de información, definidos en el portafolio de proyectos informáticos.

- Planificar las actividades y recursos de los proyectos de sistemas de información, de acuerdo a las normas establecidas por el Banco.
- Desarrollar los sistemas de información que requieran las dependencias del Banco, de acuerdo a las prioridades establecidas en el portafolio de proyectos informáticos.
- Efectuar el mantenimiento y actualización de los sistemas de información garantizando su adecuación a las necesidades de los usuarios, su continuidad y/o correcta operatividad.
- Implementar las soluciones de sistemas de información desarrolladas por la División, así como participar y supervisar la implementación de las aplicaciones adquiridas a terceros, a fin de garantizar su correcta operatividad e integración con la arquitectura de aplicaciones del Banco.
- Proponer soluciones en sistemas de información que optimicen los procesos y generen valor al Banco.
- Participar en la definición de especificaciones técnicas de los sistemas de información adquiridos a terceros, así como supervisar el cumplimiento de las obligaciones contractuales respectivas.
- Participar en las reuniones de coordinación de proyectos de sistemas de información con entidades externas.
- Participar en la elaboración de normas, metodologías, estándares y/o técnicas, que mejoren y optimicen los procesos de planeamiento, desarrollo e implementación de los sistemas de información.

- Participar en la elaboración de estándares y Plan de Seguridad de la Información, asimismo, implementar las políticas de Seguridad de Información.
- Apoyar al usuario final en el adecuado uso de los sistemas de información, proporcionándole las herramientas y los medios necesarios para tales fines.
- Participar en la formulación del Plan Operativo y presupuestos de inversión del Departamento en recursos de hardware y software que requiera el Banco para la implementación del Plan Estratégico de Tecnología de Información y Plan Operativo Anual.
- Administrar la documentación de los sistemas de información; así como, la biblioteca técnica que incluya los manuales y documentos que sirvan de apoyo a los usuarios finales y de actividades de investigación.
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la Jefatura del Departamento.

#### **3.4.2.2 PRODUCCION**

- Velar por la operatividad y seguridad física del centro de cómputo, protegiendo la información de ingreso, salida y almacenamiento.
- Participar en la elaboración del Plan de Contingencia que hará frente a las interrupciones en las operaciones del sistema de cómputo y las redes. Así como también, la implementación de acciones que minimicen los riesgos en Tecnologías de Información.

- Aplicar las normas y estándares en la certificación de productos informáticos, así como de los procedimientos automatizados, a fin de incrementar la productividad de los recursos de cómputo.
- Supervisar los sistemas de monitoreo de la plataforma tecnológica, a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.
- Centralizar y atender en primer nivel a los usuarios finales en la solución de problemas de operación de sus equipos de cómputo, software aplicativo y comunicaciones.
- Aplicar las políticas y procedimientos de seguridad de acuerdo al Plan de Seguridad de la Información y Plan de Continuidad de Negocios, en lo relacionado a su competencia.
- Procesar los datos generados por las áreas y emitir oportunamente la información requerida por los usuarios y las aplicaciones.
- Ejecutar los planes de respaldo y las recuperaciones de información que se requieran para garantizar la continuidad operativa de la instalación.
- Proponer, implementar y/o actualizar herramientas y de adecuados procedimientos de administración de centros de cómputo.
- Otras funciones afines que le sean asignadas por la Jefatura del Departamento.

### **3.4.3 FUNCIONES AREA INFRAESTRUCTURA**

- Evaluar, planificar, diseñar y configurar la arquitectura de comunicaciones de los computadores centrales, servidores corporativos, redes de voz, telefonía y datos.
- Investigar nuevas tendencias tecnológicas, evaluar y probar nuevos productos de hardware, software y servicios para considerar su posible aplicación en el Banco.
- Planificar el crecimiento o expansión de la infraestructura de comunicaciones o telefonía que requiera el Banco para el cumplimiento del Plan Operativo y de Tecnología de Información.
- Brindar el soporte especializado en infraestructura y comunicaciones o supervisar el servicio de terceros en servicios de su competencia.
- Definir la arquitectura en infraestructura, comunicaciones y telefonía asegurando su integración con los servicios informáticos que el Banco posee.
- Evaluar, diseñar y definir la configuración de los medios electrónicos de autoservicios y otros servicios de la red del Banco.
- Participar en la formulación de los Planes de Tecnología de Información y Presupuesto del Departamento en relación a equipos y software de la infraestructura de cómputo y telefonía, definiendo las especificaciones técnicas de sus componentes.



- Diseñar, implementar, administrar, dar soporte y mantenimiento del sistema de gestión de redes de comunicación y servicios garantizando la continuidad y correcta operatividad.
- Participar en la evaluación e instalación de sistemas, equipos informáticos y telefonía adquiridos por otras dependencias que requieran conexión a la red de comunicaciones del Banco.
- Coordinar con los proveedores de servicios de transmisión de datos así como realizar las coordinaciones para los mantenimientos preventivos y correctivos.
- Diseñar y mantener el modelo físico de las bases de datos del Banco, permitiendo su eficiente utilización en los sistemas operacionales y de información.
- Coordinar, diseñar, evaluar e implementar la interconexión de equipos y redes del Banco con redes de otras instituciones.
- Mantener actualizado el software base del Banco, planificando y ejecutando la instalación de las nuevas versiones.
- Administrar el inventario de licencias de software y equipos de cómputo que el Banco adquiera o alquile.
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la Jefatura del Departamento.

#### **3.4.4 FUNCIONES AREA REDES Y COMUNICACIONES**

- Ejecutar la configuración, instalación y pruebas del software y sistemas de información que residan en la estación cliente del usuario o dispositivos periféricos.
- Detectar y resolver problemas de primer nivel relacionados con el funcionamiento de los equipos de redes y medios de comunicación, asegurando su continuidad y buen funcionamiento.
- Prestar asistencia en la solución de los problemas de equipos y software que le fueron escalados por la Sección Soporte a Usuarios
- Instalar, configurar y personalizar el software, los equipos de cómputo, comunicaciones, telefonía IP, UPS, periféricos y Cajeros Automáticos en las diferentes dependencias del Banco en el ámbito nacional, cumpliendo con los procedimientos y estándares aprobados.
- Distribuir a través del Departamento de Logística los equipos de cómputo y telefonía adquiridos, reparados y/o devueltos por los proveedores.
- Intervenir en las evaluaciones técnicas de los procesos de adquisición de componentes, insumos, reparaciones de equipos, servicios de cableado estructurado UTP, servicios de instalaciones y otros relacionados al equipamiento de cómputo; así como la participación en la supervisión de los trabajos y servicios indicados.
- Mantener actualizado los planos de instalación de cableado estructurado bajo los estándares aprobados.

- Diseñar y mantener actualizada la red de comunicaciones y telefonía corporativa del Banco a nivel nacional para permitir una rápida y eficiente comunicación de voz, imágenes y datos a través de cualquier punto de la red.
- Brindar el soporte especializado de su competencia derivadas de la Sección Soporte a Usuarios de su jefatura.
- Diseñar e implementar la arquitectura en comunicaciones, telefonía corporativa y su integración con los servicios informáticos que el Banco posee.
- Definir las especificaciones técnicas de equipos y/o servicios que el Banco utiliza en su red de comunicaciones y telefonía corporativa.
- Asegurar la permanente comunicación, funcionalidad, confiabilidad y seguridad entre las unidades orgánicas del Banco, estableciendo normas que garanticen la seguridad en la transmisión y/o recepción de voz, así como su buen uso.
- Evaluar, planificar y diseñar las mejoras en la red de comunicaciones y telefonía corporativa, en cuanto a recursos de hardware, software, ancho de banda y de la infraestructura de comunicaciones en la red de agencias del Banco.
- Evaluar, diseñar, controlar y definir la configuración de los equipos de comunicación, conformados por routers, switches, puntos de acceso y módems, centrales telefónicas y/o servidores de llamadas, en las sedes administrativas y operativas del Banco.

- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la Jefatura de la División.

### 3.4.5 MODELO DE GESTIÓN DE TI PROPUESTO

Así mismo en base al análisis interno realizado al Departamento de Sistemas y habiendo definido las áreas que conforman él mismo y sus funciones también se ha determinado que el Modelo de Gestión de Tecnologías de Información que debería aplicar el Banco se apega más al Modelo COBIT que a continuación lo describimos con las adaptaciones del caso:

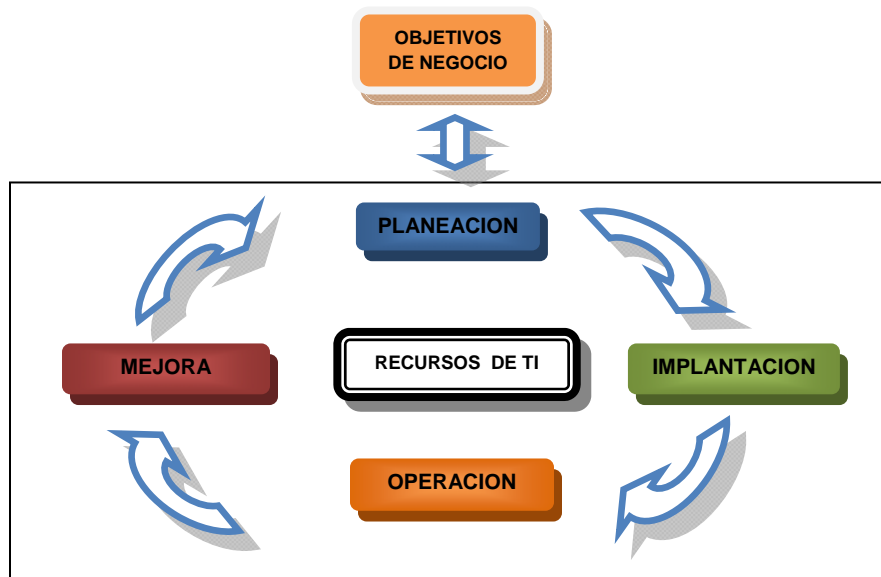


Gráfico 3 - Modelo de Gestión de TI Propuesto - [www.isaca.org](http://www.isaca.org)

A continuación se detalla cada proceso del gráfico en mención:

**3.4.5.1 PLANEACION:** Este proceso cubre las estrategias y las tácticas y se refiere a la identificación de la forma en que la tecnología de información puede contribuir de la mejor manera al logro de los objetivos del negocio. Además, la consecución de la visión estratégica necesita ser planteada, comunicada y administrada desde diferentes perspectivas. Finalmente, deberán establecerse una organización y una infraestructura tecnológica apropiadas.

**3.4.5.2 IMPLANTACION:** Para llevar a cabo la estrategia de TI, las soluciones de TI deben ser identificadas, desarrolladas o adquiridas, así como implementadas e integradas dentro del proceso del negocio. Además, esta etapa cubre los cambios y el mantenimiento realizados a sistemas existentes.

**3.4.5.3 OPERACIÓN:** En esta etapa se hace referencia a la entrega de servicios requeridos, que abarca desde las operaciones tradicionales hasta el entrenamiento, pasando por seguridad y aspectos de continuidad. Con el fin de proveer servicios, deberán establecerse los procesos de soporte necesarios. También se incluye el procesamiento de los datos por sistemas de aplicación, frecuentemente clasificados como controles de aplicación.

**3.4.5.4 MEJORA:** Todos los procesos necesitan ser evaluados regularmente a través del tiempo para verificar su calidad y su eficiencia en cuanto a los requerimientos de control

### **3.4.6 INDICADORES DE GESTIÓN DE TI**

Para que el Modelo de Gestión escogido dé los resultados que la administración requiere se deben usar indicadores que nos ayudarán a medir y evaluar la calidad de los servicios de TI, es así que se usará los siguientes:

**3.4.6.1 INDICADORES TECNOLÓGICOS:** son en los que se suele tener más experiencia dentro de las organizaciones de TI. Están basados en parámetros clave de los elementos tecnológicos:

- % uso de CPU a nivel usuario
- % uso de CPU a nivel de sistema
- % uso de memoria
- % uso de filesystem
- Encolamientos en servidor de aplicaciones

**3.4.6.2 INDICADORES DE ACTIVIDAD FUNCIONAL:** son aquellos indicadores que se saca del sistema de información correspondiente y que nos proveen de medidas de la actividad en el negocio:

- Transacciones procesadas por minuto por canal
- Crecimiento mensual de clientes
- Llamadas recibidas por minuto
- Conexiones a las aplicaciones

Estos indicadores son necesarios ya que complementan una visión puramente técnica con una visión funcional por ejemplo: un indicador puramente técnico de consumo de CPU, hace una buena simbiosis con un indicador técnico también que mida la actividad del número peticiones solicitadas por el CRM.

**3.4.6.3 INDICADORES DEPARTAMENTALES:** son junto a los indicadores tecnológicos los que nos van a facilitar el cálculo de los costes de poner en marcha servicios y de mantener dichos servicios.

- Costes de licencias
- Costes de hardware
- Costes de personal

Estos indicadores son recomendables mantenerlos y almacenarlos ya que su asignación para el control del servicio tanto en su plano operativo como en los posibles planos de benchmarking futuros.

**3.4.6.4 INDICADORES DE SERVICIO:** estos indicadores de servicio tienen la característica de que son calculados de forma lógica y no de forma aritmética debido a la combinación, no sólo de indicadores sino de esos otros elementos de negocio implicados y son:

- ANS – Acuerdos de nivel de servicio

Estos indicadores miden la calidad de servicio entregada a los clientes y son la expresión de compromiso con el negocio. Estos ANS deben tener objetivos acordados por ambas partes y estar definidos en un lenguaje de negocio entendible y compartido con los clientes.

### 3.4.7 INDICADORES DE GESTIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS PARA TI

Para el Modelo Organizacional y de Gestión de TI propuesto se ha definido algunos indicadores que ayudarán a evaluar la estructura organizacional y el manejo de recursos humanos en el departamento de sistemas del banco.

Nombre Indicador	Concepto	Fórmula Cálculo	Responsable	Frecuencia Obtención	Interpretación Resultado
Proyectos Tecnológicos	Eficiencia en la entrega de proyectos tecnológicos	Proyectos Culminados / Total Proyectos	VP y Gerencias Tecnología	Cada 6 meses	> 90 % Muy Bueno
					60 % < X < 90 % Bueno
					< 60 % Regular
Personal Calificado	Personal de TI que haya completado sus planes profesionales y de desarrollo	Personal Preparado / Total Personal	VP y Gerencias Tecnología	Cada 6 meses	> 97 % Excelente
					90 % < X < 97 % Muy Bueno
					< 90 % Regular
Revisión y actualización del plan estratégico tecnológico	Cumplir con los objetivos planteados por la administración	Número de objetivos cumplidos de acuerdo al plan	VP y Gerencias Tecnología	Cada 3 meses	> 98 % Excelente
					90 % < X < 98 % Muy Bueno
					< 90 % Regular
Personal Certificado	Personal de TI Certificado de acuerdo a las necesidades del puesto	Personal Certificado / Total Personal	VP y Gerencias Tecnología	Cada 3 meses	> 97 % Excelente
					90 % < X < 97 % Muy Bueno
					< 90 % Regular

Tabla 1 - Indicadores de Gestión para el Modelo Propuesto  
Elaboración Propia



## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- Según el análisis realizado para este caso, el modelo más eficiente de TI para gestionar la estructura organizacional y recursos humanos dentro del departamento de sistemas del Banco es el que propone el modelo COBIT.
- El modelo de administración propuesto permitirá tener una estructura manejable y lógica por medio de la cual, se alcanzará mayor eficiencia y eficacia en los procesos asegurando el servicio continuo y la supervisión del funcionamiento del sistema de TI.
- El manejo de los Recursos Humanos en un departamento de Sistemas debe tener el criterio de la especialización, es decir, su personal debe agruparse de acuerdo a sus habilidades técnicas.
- La organización del Departamento de sistemas debe adaptarse a los esquemas de la empresa para permitir tener una relación estable y permanente con las demás áreas de la organización y así proporcionar un eficaz y eficiente servicio dentro de la misma.
- Los indicadores de Gestión propuestos permitirán al departamento de sistemas del Banco evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con los objetivos planteados.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- El banco debe crear su plan estratégico tecnológico con la finalidad de poder alcanzar los objetivos propuestos.
- Realizar revisiones anuales del Plan Estratégico Tecnológico del banco para cumplir con los objetivos tanto del departamento como de la administración.
- Realizar revisiones periódicas de los procedimientos a seguir en el Plan de Continuidad de la Unidad Informática para estar preparados ante cualquier eventualidad que se presente.
- Las funciones que cumple el personal del departamento de sistemas debe ser revisada anualmente con el fin de que las mismas estén actualizadas y acordes a los objetivos del área.

## BIBLIOGRAFIA

- Kaplan, R. S., Norton, D. P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996
- Benavides, Carlos, Quintana, Cristina, *Un modelo para la Gestión Estratégica de los Recursos Tecnológicos*
- Grupo Financiero Producción, *Memoria de Responsabilidad Social*, Año 2009
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador, [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)
- Banco Central del Ecuador, *Informe de Cuentas Nacionales 2010*; [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Revista América Economía, Edición Noviembre de 2008
- Burch, *Diseño de Sistemas de Información*, Editorial Limusa, 1992
- Senn, James, *Sistemas de Información para la Administración*, Editorial McGraw Hill, 1990
- Shwab, Donald, *Recursos Humanos*, Editorial Trillas S.A., 1991
- Kerik, Julio, Tornés Agustín, *Administración y Ejecución de un Plan de Tecnología de Información*, Revista Digital Universitaria, Vol. 3. No. 1, 2002, [www.revista.unam.mx](http://www.revista.unam.mx)

- Beas, Antonio, *Organización y Administración de Empresas*, Editorial McGraw Hill, 1993
- Laudon Kenneth, Laudon Jane, *Sistemas de Información Gerencial - Administración de la Empresa Digital*, Editorial Pearson Educación, 2008
- [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm)
- Chrissis Mary Beth, Konrad Mike, Shrum Sandy, "*CMMI® for Development, v1.2*", 2006.

# **GLOSARIO DE TERMINOS**

## **ADMINISTRACIÓN**

La administración es una actividad que asegura la coordinación de los esfuerzos individuales para cumplir con objetivos, metas y resultados, previamente establecidos, mediante funciones administrativas como son planeación, organización, integración, dirección y control. El objetivo de la administración es buscar la productividad con efectividad y eficiencia.

## **BALANCED SCORECARD**

Herramienta de gestión estratégica, que permite gerenciar cualquier tipo de empresa u organización en forma Integral, Balanceada y Estratégica

## **CAJEROS CORRESPONSALES**

Es un nuevo canal transaccional del banco que se lo puede instalar en un punto de atención no bancario como tiendas, farmacias

## **CMMI**

Metodología basada en modelos los cuales proponen un conjunto de prácticas para la implantación de procesos productivos más efectivos

## **COBIT**

Metodología que brinda buenas prácticas a través de un marco de trabajo de dominios y procesos, y presenta las actividades en una estructura manejable y lógica. Estas prácticas están enfocadas fuertemente en el control y menos en la ejecución.

## **CONTINUIDAD DEL NEGOCIO**

Es un concepto que abarca tanto la Planeación para Recuperación de Desastres (DRP) como la Planeación para el Restablecimiento del Negocio. Recuperación de Desastres es la capacidad para responder a una interrupción de los servicios mediante la implantación de un plan para restablecer las funciones críticas de la organización

## **GESTIÓN TECNOLÓGICA**

Es un sistema de conocimientos y prácticas relacionados con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología

## **ITIL**

Metodología que ha sido aceptada globalmente para la gestión de servicios de Tecnologías de Información, es una recopilación de las mejores prácticas tanto del sector público como del sector privado. Esta metodología propone el establecimiento de estándares que nos ayuden en el control, operación y administración de los recursos.

## **PROCESO**

Es un grupo de decisiones y actividades necesarias para gobernar los recursos disponibles. No hay que confundir los procesos propios de la actividad informática (Análisis, Explotación) con los procesos de dirección informática, aunque están relacionados íntimamente. Los procesos directivos constan de las siguientes actividades: Establecimiento de Objetivos, Ejecución, Medida y Control

## **SERVICE LEVEL AGREEMENT**

SLA – Service Level Agreement o Acuerdo de nivel de Servicio es un acuerdo negociado entre dos partes donde una de ellas es el cliente y la otra un proveedor de servicios. Estos acuerdos pueden estar vinculados legalmente, o ser un contrato informal (relaciones inter-departamentales).

## **UNIDAD INFORMÁTICA**

Es el departamento que se encarga de controlar la operación informática dentro de las instituciones. Facilita y promueve la comunicación entre las diferentes áreas de la institución que participan de la actividad informática. Por lo cual debe tener un conjunto de procedimientos para utilización de los recursos tecnológicos que dispone. Este departamento dirige y asigna las actividades informáticas a los diferentes miembros de su estructura estableciendo límites de responsabilidad en cada una de estas actividades, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

# **ANEXOS**



## ANEXO 1

### RANKING GFP

Ranking comparativo de activos	Cuarto puesto con el 10,2%
Ranking comparativo de pasivos	Cuarto puesto con el 10,16%
Ranking comparativo de patrimonio	Cuarto puesto con el 9,25%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: Propia

## ANEXO 2

### MATRIZ DEL FACTOR EXTERNO

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Nivel de productividad	0,1	3	0,3
Tendencias de consumo	0,1	4	0,4
Actitud hacia el ahorro	0,1	4	0,4
Problemas éticos	0,05	1	0,05
Tecnología	0,05	2	0,1
Poder negociación proveedores	0,05	3	0,15
Productos sustitutos	0,05	2	0,1
Entrada nuevos competidores	0,05	2	0,1
AMENAZAS			
Política fiscal	0,05	1	0,05
Tasa de inflación y tasa de interés	0,05	1	0,05
Tasa de desempleo	0,05	1	0,05
Sistema político	0,1	1	0,1
Competencia	0,1	2	0,2
Poder negociación consumidores	0,1	3	0,3
TOTAL	1		2,35

Fuente: Conclusiones generales del estudio

Elaboración: Propia

## ANEXO 3

### MATRIZ DEL FACTOR INTERNO

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Servicio al cliente	0,15	4	0,6
Implementacion deTecnologia	0,1	3	0,3
Confianza	0,15	4	0,6
Administracion Responsable	0,1	3	0,3
Analisis de riesgo	0,15	3	0,45
DEBILIDADES			
Costos de servicios altos	0,1	1	0,1
Falta de presencia nacional	0,15	4	0,6
Marketing	0,1	1	0,1
TOTAL	1		3,05

Fuente: Conclusiones generales del estudio

Elaboración: Propia